

ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE D'AMIENS PICARDIE

COLLOQUE

02 octobre 2003

**La CREATION,
la COOPERATION,
la LEGITIMITE.**



LAGARDE VINCENT
CREOP - IAE LIMOGES
vincent.lagarde@unilim.fr

LES ENTREPRENEURS ALTERNATIFS EN RECONQUETE DE NOUVELLES LEGITIMITES.

Le cas des diversifications agricoles atypiques

Résumé :

En tant que petite entreprise, l'exploitation agricole est conduite à s'intégrer aux valeurs de son environnement pour espérer perdurer. Comme toute organisation elle doit prouver sa légitimité concurrentielle, mais également être reconnue par les autres acteurs sociaux. En milieu rural, cette légitimité sociale est fortement dépendante de la légitimité territoriale. Il est ainsi possible de dresser des types d'entrepreneurs ruraux selon leurs niveaux de légitimités concurrentielles et territoriales.

Bien qu'on observe un début de changement, les projets atypiques pourtant plus en phase avec les demandes actuelles (produits de terroir, qualité, accueil touristique, pluriactivité...), restent marginalisés par la profession. Le secteur agricole historiquement construit sur le schéma industriel spécialisé, peine à se remettre en question.

La réactualisation d'un échantillon d'exploitations aux stratégies alternatives suivies depuis 1981 montre comment des entrepreneurs atypiques ont manœuvré avec les différentes formes de légitimités pour persister. Avec le temps, ils ont su trouver des légitimités économiques et sociales hors de leur profession pour se faire accepter progressivement par leur territoire. Ils conquièrent aujourd'hui une légitimité professionnelle alors que la pression sociétale se fait plus insistante sur le secteur agricole.

Mots clé : Agriculture alternative, entrepreneur rural, légitimité, diversification, produits fermiers, circuits courts, atypiques.

LES ENTREPRENEURS ALTERNATIFS
EN RECONQUETE DE NOUVELLES LEGITIMITES.
LE CAS DES DIVERSIFICATIONS AGRICOLES ATYPIQUES

La notion de légitimité en gestion a longtemps été réduite à la seule légitimité concurrentielle. L'entreprise était légitime lorsqu'elle parvenait à se faire accepter par l'environnement grâce à une offre pertinente en termes de qualité et de prix, c'est à dire compétitive (Porter, 1986). Mais c'était alors réduire l'environnement à la seule variable concurrentielle, et la demande à sa seule dimension consumériste.

Depuis quelques temps, le fleurissement des colloques et publications sur le thème de l'éthique, de la responsabilité sociale, de la citoyenneté ou plus généralement du développement durable, tendrait à montrer que les préoccupations des consommateurs et du monde des affaires s'élargissent à des aspects plus sociétaux (Varies Autores, 1990-91). L'entreprise ne doit plus être seulement créatrice de biens de consommations, elle doit apporter de la valeur, créer des emplois, aménager l'espace, respecter l'environnement... Soit, conquérir de nouvelles légitimités.

Le secteur agricole n'échappe pas à ce phénomène. Il en est même une caricature de par la précocité et l'intensité des enjeux et débats qui s'y tiennent.

Du fait de la diversité de ses incidences économiques, environnementales et sociales, l'agriculture est fortement liée aux politiques publiques, tributaire même de ses deniers. Dans un contexte de restriction budgétaire, elle doit, plus que d'autres secteurs encore, justifier la légitimité de ses actions. D'autant qu'on lui reproche de ne plus répondre aux nouvelles attentes de la société notamment en matière de qualité des produits et de respect de l'environnement.

Les entreprises agricoles sont conduites à revoir individuellement leurs stratégies.

Pourtant elles ne sont pas toutes dans les mêmes situations. Qu'en est-il par exemple des exploitations qui étaient jusqu'à présent marginalisées par leurs pratiques différentes ? Celles qui s'étaient lancées précocement dans des démarches comme l'agriculture biologique, les produits fermiers, l'agritourisme, la pluriactivité... Longtemps considérées illégitimes par leurs pairs alors enfermés dans un développement productiviste spécialisé, où en sont-elles actuellement alors que leurs offres semblent plus en phase avec les nouvelles attentes sociales ? Comment s'opère l'arbitrage entre légitimité interne au secteur et légitimité sociétale ?

Face à ces questions, il nous a semblé intéressant de jeter un regard sur la situation actuelle de quelques unes de ces entreprises agricoles alternatives. Mais comme la légitimité est une valeur évolutive qui doit sans cesse se reconquérir, nous avons souhaité intégrer la dimension temporelle pour mieux restituer la dynamique du processus.

Dans un premier temps il est utile de resituer la problématique de la légitimité de ces entreprises agricoles dans leur contexte sectoriel, afin d'en mieux cerner les composantes (I). Puis nous examinerons ce qu'il en est de ces légitimités perçues à travers le suivi d'un échantillon de 15 exploitations agricoles atypiques évoluant sur les 20 dernières années (II).

I- L'EXPLOITATION AGRICOLE, UNE PETITE ENTREPRISE DANS UN SECTEUR PARTICULIER

Le secteur agricole est encore peu présent dans les considérations gestionnaires. L'exploitation agricole présente pourtant la plupart des caractéristiques de la petite entreprise (Allain, 1997).

A- Quelle légitimité pour la petite organisation ?

L'exploitation agricole est statistiquement une petite entreprise. L'effectif moyen est de 1,5 personnes, souvent les propriétaires-dirigeants eux-mêmes, le salariat étant rare. Les chiffres d'affaires sont fréquemment inférieurs à 80.000 €. Le capital est essentiellement familial et les formes sociétaires représentent moins de 20% des statuts (Graphagri, 1999).

1- Une légitimité concurrentielle contestée

La notion de légitimité renvoie aux valeurs dominantes de la Société, qui confie ouvertement ou implicitement une responsabilité sociale à ses acteurs.

Contrairement aux grandes sociétés par action, la petite entreprise (PE) n'est pas toujours guidée par les objectifs de croissance quantitative et de profit à court terme (Julien et Marchesnay, 1996). Elle remet donc en cause les principes économiques dominants. Une partie importante de la littérature managériale considère d'ailleurs que sa petite taille pérenne résulterait d'un défaut de compétitivité.

Dans cet esprit, et parce que le profil du dirigeant est primordial en PE (Marchesnay, 1986, 1991), se sont développées des typologies d'entrepreneurs qui se résument souvent à une dichotomie

manichéenne entre le réel entrepreneur, innovant, audacieux, créateur de valeur -le héros de l'économie de Schumpeter (Schumpeter, 1983) - pleinement légitime ; Face à un autre type routinier, frileux. L'*Artisan* et l'*Entrepreneur* de Smith (1967) en étant les caricatures.

Nombreux travaux ultérieurs ont montré que la réalité des profils était plus variée (Filion, 1997). En fait, les analyses se sont enrichies quand les recherches ont accepté la complexité des motivations des entrepreneurs et ont élargi les considérations à d'autres variables que l'économique.

2- La prise en compte des dimensions sociétales

Sous la conjonction simultanée des limites du modèle fondé sur la seule croissance du capital et les nouvelles exigences de la collectivité, les économistes et gestionnaires se sont intéressés aux autres composantes de l'environnement.

a- L'intégration sociale

L'entrepreneur ne peut être réduit à ses seules caractéristiques économiques. Comme tout agent social il interprète son environnement (Daft et Weick, 1984) et ne peut être compris « *qu'en rapport avec la société qui lui accorde ce rôle [...] Ses actions s'inscrivent dans un milieu social et économique déterminé* » (Boutillier et Uzunidis, 1999). Il est essentiel de le replacer dans la société où il acte. C'est à dire prendre en compte les valeurs reconnues légitimes (Boutillier et Uzunidis, 1998).

La légitimité perçue de la mission est même devenue un atout stratégique comme facteur d'intégration et de valorisation de l'image. Pour obtenir cette légitimation, il convient que les buts et les valeurs du dirigeant soient en conformité avec les valeurs dominantes (GREPME, 1997).

De fait, le capital de l'entrepreneur est aussi social (Bourdieu 1980). Le capital classique (savoir-faire et financier) s'enrichit du capital-relation avec les autres acteurs. L'entrepreneur est alors caractérisable d'après ses *Préférences* économiques, mais également ses *Références* à l'environnement (Bertrand, 1996).

Or, il apparaît que les préférences ne sont pas seulement capitalistiques et que tous les dirigeants ne cherchent pas la croissance à tout prix. Marchesnay distingue ainsi trois buts essentiels : l'objectif de Pérennité et de survie, la volonté d'Indépendance et d'Autonomie de décision, et la recherche de la Croissance et du pouvoir (Marchesnay, 1986).

De ces trois buts fondamentaux, Julien et Marchesnay (1996) extraient deux profils de propriétaire-dirigeant en fonction de priorités patrimoniales ou entrepreneuriales :

- Le profil **PIC** (Pérennité, Indépendance, Croissance), est avant tout motivé par la pérennisation de son affaire et sa transmission. Préférant l'acquis et la stabilité aux mutations, le PIC préfère se cantonner durablement dans son secteur. Le changement est plutôt *réactif* (Guilhon, 1993) et privilégiera la proximité. Cet entrepreneur est sensible à paraître socialement légitime dans son environnement.

- L'autre profil est dans une logique de croissance et de valorisation rapide des capitaux engagés. Il va privilégier les activités à profits élevés, même si plus risquées. Il n'hésitera pas à bousculer les normes établies et pourra changer de statut et de métier si le secteur s'essouffle. Sa seconde priorité étant de conserver une flexibilité dans la prise des décisions, il sera nommé **CAP** (Croissance, Autonomie, Pérennité). La légitimité recherchée sera davantage économique.

Comme ces préférences, les *références* à l'environnement seront variées (Lawrence et Lorsch, 1973 ; Martinet, 1983 ; Porter, 1986). Les préférences économiques conduiront à adopter des postures stratégiques face à l'environnement, des types de coordinations entre acteurs (*industrielles, marchandes, personnalisées, immatérielles*) qui conditionneront la légitimité (Salais et Storper, 1996).

Ces modes de relation sont des manifestations du capital social de l'entrepreneur. Les liaisons étant « *irréductibles aux relations objectives de proximité dans l'espace physique* » (Bourdieu, 1980), la situation géographique de l'entreprise aura donc une influence, d'autant plus que le champ d'action de la PE est souvent local.

b- Dimension territoriale et double légitimité

Comme toute variable contextuelle, la localisation géographique peut être envisagée en termes de contraintes et d'opportunités. L'espace apparaît composé d'acteurs s'interférant, ayant une histoire, une culture, plus ou moins formalisées par des institutions.

De par sa taille et la faiblesse de ses moyens, la PE est présentée comme condamnée à composer avec les réalités et valeurs d'un environnement qu'elle ne peut infléchir (GREPME, 1997). En milieu rural, la localisation prend sa pleine expression. La légitimité sociale est plus qu'ailleurs territoriale (Carter, 1996).

Le degré de légitimité territoriale de l'entreprise est fonction de son intégration locale, mesurable à la nature et à l'ampleur des échanges en terme de ressources utilisées (naturelles, humaines, produits et actifs incorporels) et de réseaux investis (partenaires privés, institutionnels).

L'ancrage dans l'espace nécessitant du temps, l'historique de l'entreprise conditionnera pour partie son enracinement. Et pour durer, l'entreprise doit être rentable, c'est à dire être économiquement légitime.

La légitimité économique est elle même composée de deux conditions : réaliser les objectifs fixés par son dirigeant et se positionner compétitivement sur le marché. Il est alors possible de distinguer trois niveaux de performance : techniques, économiques et sociales. Soit ; l'efficacité, l'efficience, et l'effectivité (Marchesnay, 1998).

Avec les considérations sociétales, la notion d'effectivité s'étend à l'ensemble des partenaires de l'entreprise et à son environnement en général. C'est à dire que l'entreprise, les co-acteurs et le territoire sont simultanément gagnants.

L'entreprise est alors soumise à deux légitimités se heurtant et se mêlant : être compétitive (Porter, 1986) et être intégrée dans son milieu (Fourcade, 1991). Sachant que la réussite économique conditionnera l'acceptation, et qu'en retour, l'intégration est source de compétitivité.

La combinaison de ces deux légitimités territoriales et concurrentielles permet de déterminer la légitimité globale de l'entreprise et de son dirigeant. Marchesnay (1998) dresse ainsi quatre profils d'entrepreneurs ruraux selon leur degré de légitimité dans les deux composantes (Tableau 1).

Tableau 1 : Typologie de l'entrepreneur rural au regard de la double légitimité

		Légitimité Territoriale	
		faible	Forte
Légitimité Concurrentielle	faible	<i>Isolé</i>	<i>Notable</i>
	Forte	<i>Nomade</i>	<i>Entreprenant</i>

Marchesnay, 1998 : 214

L'**Isolé** est faiblement immergé dans son territoire et ses performances sont faibles. Il est dans une attitude de survie. Il a peu de partenaires et pas de relations avec les institutions. Il ne s'agit pas nécessairement d'un néo-rural mal intégré, il peut aussi être originaire du secteur après un parcours chaotique.

Au contraire, l'entreprise familiale du **Notable** est solidement implantée dans le territoire, et connue. Bien intégré, le Notable exerce des responsabilités locales associatives ou politiques. Le management paternaliste routinier n'autorise qu'une performance faible, fondée sur des situations de

rente, gênées par une méfiance envers l'emprunt et les risques. Ce profil incarne et reproduit les normes et pratiques locales.

Le **Nomade** est animé du besoin de diriger une organisation. Même lorsqu'il est originaire des lieux, son environnement est ailleurs. Les intrants et productions ne proviennent pas et ne sont pas destinés au territoire. L'apport au développement local se réduit à la création d'emplois, au versement de revenus, taxes et certaines transactions (transport). L'impact sur le territoire reste faible. L'efficacité est élevée mais l'effectivité est faible.

L'**Entrepreneur** est un proactif qui n'hésite pas à s'affranchir des usages implicites et habitudes. Pour autant sa stratégie de différenciation s'appuie fortement sur le terroir comme « levier de distinction » en termes de produits, de savoir-faire, d'image ; tout en faisant appel aux réseaux extérieurs. Son immersion contribue au développement local en le renouvelant.

Globalement la plupart des auteurs s'accordent à remarquer que le nouvel espace rural est investi de façon croissante par des entrepreneurs adaptatifs. Particulièrement ancrées, ce sont de véritables *entreprises de terroir* (Rastoin, 1998).

Ces propositions concernant les entreprises rurales se vérifient également sur les entreprises agricoles, rurales par essence. Bien qu'il faille tenir compte de leurs spécificités.

B- Les composantes de la légitimité des entreprises du secteur agricole

Il se trouve que le secteur agricole exacerbe particulièrement ce que nous avons énoncé de façon générale en matière de légitimités. Economiquement, la croissance et l'innovation y sont institutionnalisées (Mallein et Cautrès, 1992), focalisées même sur certains type de productions, marginalisant plus qu'ailleurs les entrepreneurs conduisant des stratégies alternatives.

1- L'importance des enjeux économiques et sociaux

Le secteur agricole est historiquement lié aux politiques publiques. En sus de la légitimité concurrentielle classique, il est particulièrement soumis à la question de la légitimité sociale. Ces deux dimensions ont longtemps été confondues mais elles se dissocient de plus en plus. Au point que la légitimité économique tend à ne devenir qu'une légitimité interne au secteur, du fait de sa remise en cause par le reste de la société.

a- Une vaste légitimité longtemps fondée sur le productivisme

L'agriculture, aujourd'hui accusée de nombreux maux a pourtant été historiquement portée par une légitimité totale.

- Le contrat social entre les agriculteurs et la Nation

Si les exploitations agricoles répondent aux grandes logiques managériales, elles présentent des caractéristiques propres, tenant à la fois à la nature de leurs activités, et au secteur dans lequel elles évoluent.

La terre est un moyen de production intransportable et non extensible. Les possibilités de délocalisation sont faibles et l'activité reste fondamentalement liée aux conditions agronomiques (Miclet et al., 1998). L'entreprise agricole est de fait géographiquement ancrée à son terroir (Rastoin et Vissac-Charles, 1999). Une autre particularité tient à sa destination alimentaire humaine. La consommation alimentaire est extrêmement tributaire des contextes sociologiques et leurs évolutions (Sireix, 1998).

C'est sur les bases de ces particularités que la plupart des états ont justifié une intervention privilégiée dans le secteur agricole. Au sortir de la seconde guerre mondiale, le secteur agricole s'est trouvé chargé d'assurer l'autosuffisance alimentaire de la nation. L'état d'esprit dominant était celui de l'industrialisation et de la spécialisation, dans lequel l'agriculteur, devenu maillon de la vaste chaîne agroalimentaire, abandonne la transformation et la commercialisation et se cantonne à la production de matières premières.

L'optique était alors résolument productiviste, axée sur l'accroissement de la production et des rendements par la modernisation standardisée des exploitations (Mazoyer, 2002), et une intervention massive des pouvoirs publics sur les marchés dès 1960-62 (garantie des débouchés, instauration des subventions, mise en place des Organisations Professionnelles). La construction européenne confortera ce mouvement, s'attachant dès 1957, à la mise en place de la Politique Agricole Commune (PAC).

- La construction d'une identité professionnelle

Le monde agricole a été pleinement acteur de cette modernisation (Servolin, 1989). Au-delà des aspects économiques, elle a également été un enjeu idéologique et social (Fottorino, 1989). En se faisant technicien, le paysan est devenu agriculteur, il a acquis un statut professionnel (Hervieux, 1993, Montlibert, 1996). Idéologiquement, ce référentiel a fait glisser le secteur de l'identité *paysanne* à l'identité *agricole* et à une véritable profession. Le modèle moderne va ainsi se *cristalliser* dans les

institutions agricoles jusqu'à constituer un « *référentiel sectoriel* », une « *image dominante du secteur* » (Mallein et Cautrès, 1990).

Les coûts humains, sociaux et budgétaires étaient très élevés, mais ils paraissaient légitimes puisque l'ensemble de la société trouvait alors satisfaction dans ce processus. L'économie se développait, l'industrie vendait des intrants à l'agriculture et en transformait les produits, les prix baissaient pour les consommateurs qui pouvaient accéder à d'autres biens secondaires, et les agriculteurs étaient reconnus et valorisés. L'agriculture conciliait alors la plupart des légitimités.

b- Découplage des légitimités internes et externes de l'agriculture

La détérioration de la légitimité sociale de l'agriculture n'est pas nouvelle. Mais elle s'intensifie depuis les années 1980, lorsque les problèmes de surproduction et la prise de conscience des effets négatifs de ce système -dont le formidable coût budgétaire- vont conduire à une première réforme de la PAC. Pourtant la logique dominante reste économique. Le système connaissant trop de *bénéficiaires* va se révéler incapable de se remettre en cause (Fottorino, 1989). La légitimité externe commence à se fissurer. Il faudra attendre les crises sanitaires de la fin du siècle (nitrates, dioxine, fièvre aphteuse, « vache folle ») pour voir les débuts d'une autocritique forcée et de vrais changements.

La question de la légitimité de l'action publique dans ce domaine se pose avec d'autant plus d'acuité que les attentes de la société envers l'agriculture ont évolué (Miclet, 1998) et que les autres pays crient à la distorsion de concurrence (OMC). Aujourd'hui le dispositif public est remis en cause. Comment continuer à justifier l'intervention en faveur d'un groupe socio-économique alors que les conséquences pour les autres acteurs (consommateur-contribuable) sont de plus en plus négatives (perte de la qualité organoleptique des aliments, dégradation de l'environnement, conséquences sur la santé), pour un coût budgétaire croissant et une redistribution inéquitable ?

La Société attend qu'on prenne dorénavant en compte les *externalités* de la production agricole (pollution, érosion, paysages ruraux) qui n'étaient intégrées ni dans l'analyse économique, ni dans les stratégies des entreprises. Les effets induits de l'agriculture pourraient-ils à terme constituer sa principale justification sociale ?

Le problème essentiel demeure que les agriculteurs sont encore focalisés identitairement sur le schéma antérieur, et qu'ils peinent culturellement à perdre leur légitimité productive historiquement conquise, pour ne devenir que des jardiniers du territoire.

Pour autant, les changements sont réels, émanant d'une partie croissante d'entreprises jusqu'alors marginales, qui semblent plus en phase avec les nouvelles attentes de la Société (produits de qualité et de terroir, respect et entretien de l'environnement, accueil touristique...). Ces mouvements sont la plupart du temps qualifiés de diversification.

2- Spécificités stratégiques des exploitations agricoles

L'action publique des années 1960, relayée par la profession a abouti à instaurer un modèle dominant qui formate les esprits et les modes de gestion en agriculture.

a- Un modèle dominant institutionnalisé conditionnant la légitimité professionnelle

La spécialisation opérée par les entreprises agricoles est double. Parallèlement à la concentration sur la seule production et la délégation des fonctions commerciales et de transformation à l'aval, les exploitations se recentrent sur un petit nombre de productions, voire n'en développent qu'une (Lagrange, 1994).

Ce modèle dominant général se décline dans les différentes régions agricoles qui vont construire des références selon les normes locales et les institutionnaliser (Chambres d'Agricultures, CDOA¹). La spécialisation de l'encadrement technique et financier le rendra dubitatif envers les projets n'entrant pas dans les habitudes (Soriano, 1985). Sans technicien pour l'assister et face aux réticences des banques, le porteur de projet atypique sera vite marginalisé.

b- Trois degrés de légitimité professionnelle interne

Tirillées entre la culture sectorielle, les contestations tant internes qu'externes, et les nouvelles attentes sociales, les références professionnelles se fissurent. Nous avons ainsi distingué à travers la littérature du domaine et les discours, trois types de perceptions de l'agriculture, selon un degré de légitimité sectorielle décroissante (Lagarde, 2004) : le courant « *agronomique classique* », l'approche « *agricole officielle* », et la conception « *entrepreneuriale* » :

- La conception **agronomique classique** est celle du modèle dominant. Dans cet état d'esprit, l'entreprise agricole est spécialisée sur la production intensive d'animaux et de végétaux. L'adaptation aux nouvelles demandes sociétales ne s'envisagent que si elles restent compatibles avec l'esprit technique productiviste (Bonny, 1995) ; et si elles ne remettent pas en cause la focalisation du métier sur la production de matières premières dans une *optique* de *type amont* (Desreumaux, 1993). Cette

¹ Commission Départementale d'Orientation Agricole.

approche intégrera la reprise de productions délaissées (Audiot et Flamand, 1992), les nouveaux débouchés industriels (énergie, chimie)(Bel et Scully, 1987), et les assouplissements du processus productif (*extensif, plein-air*). La « *démarche qualité* » semble également être une forme acceptable d'adaptation, puisqu'il s'agit seulement d'ajuster le process à de nouvelles contraintes techniques, sans remettre en cause le système. L'exemple caricatural est l'*Agriculture Raisonnée*.

Tous les agriculteurs et leurs entreprises seront implicitement hiérarchisés en référence au modèle dominant, et auront donc une légitimité professionnelle plus ou moins forte. Ils seront *Traditionnel* ou *Innovateur*, avec diverses distinctions intermédiaires (Allaire, 1989).

- La **vision agricole** est celle officiellement dispensée par les institutions agricoles (OPA). Elle a suivi les évolutions législatives qui depuis 1988 intègrent à l'agriculture « *les activités exercées par un exploitant agricole qui sont dans le prolongement de l'acte de production ou qui ont pour support l'exploitation* » (loi 30/12/1988). Ce qui inclut la transformation (produits fermiers), la vente directe, l'accueil touristique et certains services (Lorvellec, 1994). Les responsables agricoles ont accepté ces activités de fait car ils ne pouvaient plus ignorer leur développement croissant. Ils ont compris l'opportunité que cela présentait pour le secteur, et contribuent à leur développement (création de postes de techniciens, mise en place du réseau *Bienvenue à la Ferme...*).

L'agriculture biologique compte parmi les acceptions de cette perception officielle.

Cette conception va plus facilement considérer les nouvelles démarches et les intégrer dans ses référentiels, même si elles restent implicitement moins valorisantes que les productions classiques. La classification des entrepreneurs s'élargit, mais la référence au modèle reste prégnante (Mallein et Cautres, 1992) :

- | | | | |
|-------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-----------------|
| ♦ Dans l'institution agricole | ♦ A coté de l'institution : | <i>Autonomes</i> | |
| - en dynamique : | <i>Dynamisants</i> | ♦ En dehors de l'institution : | <i>Isolés</i> |
| - en suivi : | <i>Suivistes</i> | ♦ Contre l'institution : | <i>Réactifs</i> |

Le cadre légal constituant sa limite conceptuelle, cette approche va exclure la pluriactivité.

- L'**approche entrepreneuriale** va considérer toutes les activités qui semblent opportunes du point de vue technique, mercatique ou financier ; sans se limiter aux conceptions corporatistes du métier (identité, histoire), ni juridiques (pluriactivité). Le raisonnement sera managérial. Les liens au territoire seront particulièrement envisagés, et la recherche de légitimités extra-agricoles privilégiées, à défaut de reconnaissance professionnelle classique. Le patrimoine de l'exploitation est utilisé pour développer des « *services fermiers* », soit liés à l'agriculture, soit intégrés dans une logique locale

(Muller et al., 1991). Ces *exploitations rurales* seront souvent en phase avec les attentes sociétales. Elles « *s'inscrivent plutôt dans un contexte de développement local et rural que dans une logique de filière professionnelle et sectorielle* » (Cohen, 1995). On trouvera ainsi beaucoup d'entreprises pluriactives, combinant différents statuts fiscaux et sociaux au sein d'une même entité économique (Benjamin, 1996). On parle alors d'*Entrepreneur rural* (Muller, 1987, 1991). Cette approche est encore très minoritaire dans les institutions.

Il ressort de cette esquisse que **la légitimité globale de l'entreprise agricole paraît composée de deux niveaux de légitimités (interne-sectorielle/ externe-sociétale), subdivisées chacune en composantes économiques et sociales.**

Ce qu'illustre le rapprochement des principales typologies d'entrepreneurs et leur relecture d'après des différentes dimensions de la légitimité en agriculture (économique, professionnelle, territoriale), toutes subdivisables au regard de la légitimité concurrentielle, arbitre dans tout environnement de marché (Tableau 2).

Tableau n°2 Rapprochement de quelques profils entrepreneuriaux

AUTRES COMPOSANTES DES LEGITIMITES			
LEGITIMITE CONCURRENTIELE	ECONOMIQUE Julien-Marchesnay (1996)	TERRITORIALE Marchesnay (1998)	PROFESSIONNELLE Mallein-Cautrès (1992)
faible	PIC	Isolés	Isolés Réactifs
		Notables	Suivistes
Forte	CAP	Nomades	Autonomes
		Entrepreneurs	Dynamisants

Source : Auteur

Selon leurs situations dans les différentes sphères, les profils PIC et CAP se retrouvent tant chez les entrepreneurs conformes au système agricole que chez ceux qui s'en distinguent. Par conséquent, **la position par rapport au modèle dominant ne se substitue pas aux profils entrepreneuriaux mais les complète.** Il y aura donc des proactifs dans l'institution (Dynamisants, Entrepreneurs) et d'autres hors normes (Autonomes, Nomades, Contestataires) ; des réactifs fidèles au système (Suivistes) et certains en dehors (Isolés). La prise en compte de la contingence du secteur apporte de ce fait une autre dimension aux profils d'entrepreneurs. Il en va de même pour l'adéquation aux valeurs du territoire.

II- EVOLUTION DES LEGITIMITES D'EXPLOITATIONS ATYPIQUES SUR UNE TRAJECTOIRE DE 20 ANS

Le test de ces propositions supposait de pouvoir étudier à la fois le profil entrepreneurial et les stratégies mises en œuvre afin d'en estimer les différentes légitimités. Il nous fallait de surcroît disposer d'une dimension historique pour analyser la dynamique de ces légitimités.

A- Suivi de 15 exploitations alternatives depuis 1981

La satisfaction de ces conditions a été possible par la réactualisation d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques précédemment étudiées par l'ENITA² de Clermont-Ferrand en 1982 et renouvelé en 1991 sous la direction de L. Lagrange. Cet échantillon présentait de multiples intérêts pour notre étude : il concerne des entreprises considérées comme alternatives, il offre une perspective historique et les questionnaires originels disponibles autorisent une relecture selon notre problématique nouvelle (Lagarde, 2004).

1- Un échantillon cylindré

Grâce à cet échantillon historique, nous étions en mesure d'étudier sur trois périodes différentes : la position stratégique de ces entreprises (types de productions et activités), mais également le profil de leurs dirigeants (préférences économiques, perception de l'environnement). Ce qui nous permet, entre autres, de mettre en relation les évolutions des légitimités sur une trajectoire de plus de 20 ans.

Sur les 79 exploitations réparties en 43 départements dans l'enquête de 1981, nous avons préféré nous limiter à la zone géographique de cinq départements du Massif-central (Limousin-Auvergne) et travailler sur les 15 entrepreneurs recensés encore en activité en 2002 sur ce territoire (23 en 1981, 21 en 1991).

Les trois époques ayant utilisé des méthodologies similaires d'entretiens individuels, nous avons travaillé sur les formulaires d'origine, leurs dépouillements et commentaires, et mené nos propres entrevues pour la réactualisation de 2003. Notre questionnaire portait sur l'histoire du dirigeant et de l'entreprise, les activités et productions, le mode de gestion, les motivations de l'entrepreneur, les relations avec l'environnement.... La rencontre durait en moyenne 1h30, et était la plupart du temps complétée d'un bref sondage de la légitimité de l'exploitant auprès de quelques acteurs de l'environnement (voisins, collègues, techniciens).

² Ecole Nationale d'ingénieurs des Travaux Agricoles (ENITAC). Ancien institut National de la Montagne.

2- Profil entrepreneurial et type de stratégies de 1981 à 2002

Il ne nous est pas possible de détailler ici chaque exploitation rencontrée et ses activités. D'autant qu'elles ont souvent évolué sur la période. Les activités présentes sont extrêmement diverses : pisciculture, ovins, veaux de lait, bovins viande et lait, produits laitiers, porcs industriels ou fermiers, charcuterie fermière ou industrielle, gibiers, céréales, cultures spéciales, fruits, auberge, scierie, négoce du bois, travaux publics... ; en activité unique (spécialisation élevage bovin) ou en combinaisons multiples (lait + porc + auberge + magasins collectifs)

Les stratégies ont été tout aussi variées, sans qu'il soit possible de distinguer de généralité, si ce n'est une tendance à la simplification des systèmes les dernières années. Simplification résultant simultanément d'une réduction des besoins financiers (managériaux et privés) et d'une diminution de la force de travail (main d'oeuvre, âge).

La mise en relation du profil entrepreneurial défini selon les préférences économiques et les références à l'environnement, avec le type d'activités et de productions développées confirme combien ce premier est déterminant pour expliquer les choix stratégiques et leur réussite.

Les entrepreneurs (CAP, Entrepreneurs) se retrouvent tant dans le modèle dominant (Dynamisants), qu'à l'extérieur (Autonomes, Nomades, Contestataires). Ils sont logiquement majoritaires dans notre échantillon d'atypiques. Dans les deux cas, ils font preuve d'audace et d'esprit de rupture lorsque c'est l'intérêt de l'entreprise. Néanmoins, bien que les Dynamisants peuvent se trouver dans des diversifications de type *agricole*, ils vont très rarement, et depuis quelques années seulement, jusqu'à développer la pluriactivité. Leur éloignement du modèle dominant est réel, mais progressif ; alors que les Autonomes tentaient l'alternative avant les années 1980.

Les Notables se conforment aux pratiques locales. Les autres suiveurs (PIC, Suivistes) se sont historiquement lancés dans les diversifications au fur et à mesure de leur acceptation par la profession ; c'est à dire agronomiques dans les années 1980, puis agricoles aujourd'hui. Le contexte évoluant, les alternatifs sont ainsi passés d'une situation marginalisée à minoritaire, sans que ce soit leur stratégie qui évolue, même s'il est vrai que plusieurs contestataires se sont assagis en fin de carrière.

Il n'y pas eu plus d'échecs économiques dans les productions alternatives au modèle dominant que dans les classiques. Les entrepreneurs atteignent mieux leurs objectifs que les réactifs, même hors secteur, mais la passivité n'est pas systématiquement sanctionnée économiquement si elle est dans le modèle (suivisme en légitimité professionnelle).

Nous résumerons les principales conclusions de façon générique en termes de tendances.

B- Dynamique historique : Amélioration globale de la légitimité des alternatifs

1- Meilleure intégration professionnelle et locale

Sur la période de 20 ans, presque tous les anciens alternatifs de 1981 reconnaissent que les relations avec l'environnement se sont nettement améliorées. « *On a pas toujours été compris dans la profession, mais ça va mieux* » (Lagoutte ; élevage, auberge, charcuterie). Les difficultés qu'ils invoquent ne sont plus l'incompréhension des voisins, l'absence de soutien, voire l'obstruction des institutions agricoles ; mais comme leurs collègues classiques, la lourdeur administrative du métier et la pénibilité du travail. « *On manque de liberté. Toute cette paperasse... C'est une étatisation démentielle* ». (Pomasson ; vergers).

Les 35 heures acquises par les salariés reviennent ainsi systématiquement dans les griefs, quelles que soient les productions. « *Les 35 heures frustrant les agriculteurs* » (Hourvari ; produits laitiers).

Cette meilleure intégration provient parfois du fait que leurs stratégies s'assouplissent (recentrage, abandon des activités atypiques)(6/15) et que leur profil se standardise (CAP devenant PIC, réactif s'amendant...), mais surtout parce que les environnements internes et externes évoluent vers plus d'ouverture.

Ainsi cet éleveur de veaux sous la mère a longtemps été perçu comme passéiste auprès de ces pairs. Vingt ans après, il est maintenant une référence dans la profession : « *On est toujours en veau de lait, rien n'a changé. Et on le regrette pas, on s'est bien sorti des crises bovines. Pourtant, il a fallu tenir. On a résisté aux pressions des techniciens, à la mode de l'ensilage et des taurillons, on a beaucoup été sollicité, ils ont dû nous trouver têtus, ou arriérés. Mais maintenant c'est eux qui nous demandent des renseignements* » (Dange ; veau sous la mère). Le phénomène est encore plus visible pour les alternatifs rattrapés lorsque l'approche officielle s'est étendue à la vente directe et à l'accueil touristique : « *Il y a 15 ans on n'a trouvé personne pour nous prêter de l'argent ou nous aider et maintenant on est dans la plaquette de la Chambre* » (Lagoutte, auberge, charcuterie fermière).

Seuls quelques profils encore *Isolés*, continuent de regretter le manque d'incompréhension général. « *Il n'y a que de gens qui n'y connaissent rien* ». (Fario ; pisciculture en vente directe).

2- Altération de la légitimité sociale des agriculteurs classiques

Bien que la légitimité professionnelle agricole soit en partie passée de la focalisation *agronomique* à la conception *agricole* ; elle reste en retard par rapport aux attentes sociétales et a même perdu de son assise rurale. Anciens légitimes, les agriculteurs en système classique

(agronomique) paraissent de ce fait plus pessimistes que les autres. « *On saurait plus quoi faire, il n'y a plus grand chose qui marche* » (Sadochoud ; Bovins, porcs industriels). Globalement, les classiques se sentent moins soutenus par l'environnement local et le reste de la population (« *Je suis dégoûté. Il n'y a presque plus d'agriculteur sur la commune, et aucun au conseil municipal. Comment voulez-vous qu'ils comprennent nos problèmes, ils travaillent tous en ville la journée...* » (Bargasse ; céréales-ovins).

Le découplage des légitimités sectorielles et sociétales, avec simultanément une *désagricolisation* du territoire rural entraîne également une perte de la légitimité locale des classiques.

Les entrepreneurs les plus dynamiques ne se contentent pas d'attendre passivement que l'environnement leur devienne favorable, ils cherchent à l'investir.

C- Proximité, évitement et durabilité, leviers de reconquête de la légitimité par les alternatifs

1- La diversification comme stratégie d'évitement

Le rejet apparent des alternatifs n'est que partiel. L'agriculteur trouve toujours des sphères où il est légitime. L'alternative ne peut être totale. Le projet peut être en opposition avec le modèle agricole dominant, parfois même avec le territoire, mais il doit être au minimum viable économiquement sur un marché (légitimité concurrentielle).

Quand les légitimités sont faibles sur toutes les dimensions, l'entrepreneur isolé est sujet à l'échec. Comme ce néo-rural qui s'est lancé dans l'élevage de grenouilles et d'écrevisses, et qui n'a pas eu le temps de se faire accepter par le territoire parce que son affaire n'a jamais produit rentablement et qu'il n'a pas réussi à développer de marché.

En fait, l'entreprise atypique évite les environnements hostiles en se réfugiant dans des sphères plus favorables. Elle *décrète* l'environnement dans lequel elle souhaite évoluer (Weik 1969). Elle développe d'autres réseaux entre alternatifs, ou extérieurs au milieu agricole et même au territoire (consommateurs urbains), actionnant des liens personnels et professionnels ; Parfois jusqu'à constituer de véritables *groupes stratégiques* (Porter, 1986 ; Rastoin et Vissac-Charles, 1999). Contrairement à l'idée générale, ils sont rarement isolés. La coopération existe, mais elle est moins formalisée (entraide) et moins classique. Elle s'institutionnalise progressivement (associations, coopératives).

De plus, l'évitement n'est que temporaire. Avec le temps, les sphères d'actions s'agrandissent et finissent par correspondre au milieu rural, puis au secteur agricole.

2- La co-construction de l'environnement local

Au bout de périodes variables selon le profil et le système, les alternatifs finissent par investir l'environnement qu'ils côtoient inévitablement.

Ainsi, six entrepreneurs de l'échantillon sur 15 sont élus municipaux, et presque un tiers est simultanément, ou par ailleurs, responsable professionnel agricole. Ces proportions exceptionnelles prouvent non seulement que le territoire les a acceptés comme entrepreneurs, voire comme Notables, mais également que les institutions agricoles les reconnaissent (Autonomes devenant Dynamisants). Comme pour ce transformateur de charcuterie devenu maire-adjoint, ce qui a « *facilité l'acceptation de la demande d'atelier relais à la commune* » (Daverne, salaisonnier).

Cela confirme que les critères des légitimités territoriales et agricoles évoluent sous les pressions sociétales, mais aussi que ces entrepreneurs dynamiques contribuent eux même à cette évolution générale une fois parvenus aux responsabilités dans les institutions (Carof, Mallein et al, 1993). Le dynamisme entreprenant, même hors normes, est toujours porteur.

Ces influences ne sont possibles que parce que l'environnement est proche, avec peu d'acteurs qui, passées les premières oppositions, ont un intérêt commun à travailler ensemble.

Ces observations relativisent fortement la littérature qui affirme que la petite entreprise est contrainte de s'adapter à un environnement sur lequel elle n'a pas prise (Porter, 1982, 1986), et qui oppose les stratégies de pénétration à celles de niches (Penrose, 1959 ; Dulrich, 1987).

Cette étude abonde donc dans le sens de la théorie fondée sur les ressources (TFR) (*Resource-Based View*, Wernerfelt, 1984 ; Peteraf, 1993) qui avance que face aux irrégularités et contradictions de l'environnement, l'entreprise peut influencer ce dernier à partir des ressources et compétences distinctives qu'elle maîtrise (Hamel, 1996). Elle la conforte même, puisqu'il s'agit ici de petites entreprises, voire très petites ; et l'enrichit de surcroît en ajoutant le territoire aux ressources stratégiques habituellement citées (Hofer & Schendel, 1978), confirmant qu'il peut effectivement être un avantage concurrentiel (Bertrand, 1996) permettant de construire sa légitimité.

3- La légitimité concurrentielle durable comme sésame aux intégrations sociales

Pour voir l'environnement s'amender, encore faut-il tenir assez longtemps. Le processus d'intégration prend nécessairement du temps. Ces producteurs de fromage de chèvre dans une région à forte dominante viande bovine disent avoir longtemps été perçus comme « *des hippies, des anarchistes* ». Aujourd'hui, la femme est conseillère municipale. « *C'était impensable aux débuts. Mais à force de s'impliquer dans les associations de parents d'élèves, le syndicat d'initiative, de faire*

les marchés et de recevoir les gens du coin, ils pensent à toi et te considèrent. On est devenu crédibles à force de durer» (Andjo, fromages de chèvres).

Avec le temps, l'entreprise parvient à s'imposer comme légitime. D'abord au sein des environnements en attente d'une autre agriculture (consommateurs, urbains), puis auprès du territoire qui finit pas reconnaître l'utilité de l'entreprise de terroir (emplois locaux, achats et ventes localement, fiscalité...)(Debray, 1997) ; et enfin auprès du secteur agricole qui évolue de la perception *agronomique* vers l'*agricole*, sous la pression sociale.

Mais pour cela il aura fallu persister, c'est à dire être économiquement viable, trouver une légitimité de marché, fut-elle extérieure. Dans tout univers concurrentiel, la légitimité économique s'avère la condition indispensable. Les autres légitimités se reconquièrent pourvu que les projets trouvent quelques adéquations avec le territoire. Ce qui est souvent le cas.

Précisons que les alternatifs ne sont pas tous des néo-ruraux. Ils sont même majoritairement fils d'agriculteurs (11/15 de l'échantillon). Ce qui facilite grandement leur intégration, même lorsqu'ils arrivent d'autres régions (3/11). Globalement, le parcours est plus difficile pour les néo-ruraux, surtout quand ils sont dans des projets atypiques³. Tel cet entrepreneur d'origine italienne qui n'était toujours pas perçu légitime au bout de 23 ans. Il faut dire que son parcours chaotique et ses stratégies extrêmement changeantes rendaient sa lisibilité difficile⁴. Il avait principalement évolué à l'extérieur du milieu rural dans lequel il ne recherchait que le cadre de vie campagnard. De plus, ses aléas financiers ne lui ont pas permis d'acquérir une légitimité économique qui aurait crédibilisé ses stratégies.

Plus généralement, lorsque l'entreprises actionne plusieurs types de légitimités et utilise davantage les ressources locales, elle accélère son insertion et augmente ses chances de pérennité.

³ Deux des 3 entrepreneurs ayant cessé leur activité sur la période n'étaient pas d'origine agricole.

⁴ Six entreprises en 20 ans. Il a été agriculteur élevant successivement des bovins viande, bovins lait, porcs, ovins, chevaux, et veau de lait, transformant des laitages après avoir fait de la charcuterie ; Puis salarié et commerçant indépendant dans le négoce de bois, la construction de chalets et le sciage à façon...

Conclusion : Quelles légitimités pour les agriculteurs de demain ?

Quel type d'agriculture la Société désire-t-elle vraiment ? Lacombe (1998) propose cinq scénarios selon les issues possibles des rapports de force entre acteurs du secteur (marché, organisations professionnelles, territoire, Société...).

Il est possible de relire ces cinq *idéaux-types* en termes de légitimités (Tableau 3).

Tableau n° 3 **TYPES D'AGRICULTURES ET LEGITIMITES**

LÉGITIMITÉ	TYPE D'AGRICULTURE				
	De rentes	Marchande	Contingentée	Service public	Rurale
Concurrentielle	f	F	m	f	m
Professionnelle	m	F	m	f	m
Territoriale	m	f	m	m	F
Sociétale	f	f	m	F	F

Degré de légitimité : faible (f), moyen (m), Fort (F)

Source : Auteur

Cette matrice a été élaborée à partir de la recherche bibliographique et les études de cas. Elle mériterait une validation terrain plus large, notamment pour confirmer les degrés de légitimités territoriales et sociétales auprès des consommateurs-contribuables.

L'**agriculture de rentes** est la situation actuelle dont les contribuables ne veulent plus. Les aides publiques alimentent un productivisme au profit de quelques agrimanagers. Sa légitimité concurrentielle est contestée par les instances internationales et sa légitimité sociale est déclinante.

L'**agriculture compétitive sur les marchés** correspondrait à l'extrémisme du modèle dominant selon les logiques de l'OMC. Une agriculture industrielle, hors territoire ; légitime tant qu'importera le seul bas prix des matières premières agroalimentaires.

Dans l'**agriculture contingentée**, les droits à produire et les quotas limitent et orientent la production. Ce système soulage les soutiens publics mais crée des situations de rentes en faveurs des agrimanagers.

L'orientation **service public** privilégie les attentes sociales urbaines. Les agriculteurs contractualisent avec la collectivité afin d'entretenir le territoire par des pratiques adaptées. C'était

l'esprit initial des CTE. Les légitimités sociales sont fortes, mais les dimensions concurrentielles et identitaires sont mises à mal.

L'agriculture rurale cherche à valoriser les diverses ressources territoriales naturelles et culturelles. La production agricole est complétée par des activités de services liées à la localité. La relation au marché est forte mais dans une optique de différenciation (entreprise rurale ; Muller, 1987, 1991). Après le « *passage historique des politiques publiques, de la logique territoriale à la logique sectorielle* » (Muller, 1985), la *tertiarisation* de l'agriculture annoncerait-elle sa *reterritorialisation* ?

L'auteur remarque que chacune de ces agricultures existe déjà dans des proportions variables. La domination d'un modèle sur l'autre résultera du dialogue social. Pour l'instant, bien que les relations entre la Société et l'agriculture soient en pleines mutations, « *les conditions de naissance d'une autre politique agricole fondée sur une légitimité renouvelée du secteur ne semblent pas encore réunies* » (Miclet, 1998).

Symptôme de ces rendez-vous ratés, la notion de *développement durable* dont commencent à se gargariser les autres domaines, est déjà presque usée et galvaudée en agriculture. La mise en place des Contrats d'Agriculture Durable (CAD), destinés à masquer mercatiquement l'échec des Contrats Territoriaux d'Exploitation (CTE), annonce le risque que les discours n'évoluent plus vite que les pratiques, et qu'il s'agisse davantage de bien communiquer sur ces thèmes à la mode que de se remettre réellement en cause.

Apparemment tous les acteurs -dont les consommateurs- n'ont pas encore admis leur part de responsabilité dans les échecs passés et ne sont pas prêts à consentir les efforts nécessaires.

Pour qu'elle soit accomplie, la nouvelle légitimité devra être mutuellement admise. Comme pour toute construction sociale, cela nécessitera du temps.

Bibliographie

Allain S. (1997). *Approche cognitive du pilotage stratégique de l'entreprise agricole : le cas des décisions d'équipement en grande culture*. Thèse doctorat INA-PG, Paris.

Audiot A. et Flamand, J.C (1992). *Les races animales anciennes : un atout économique pour le Sud-ouest de la France*. Animal Genetic Ressources Information, FAO. n°10, p33-40.

Bel F. & Scully, J.J. (1987). *Socio-economic aspect of the diversification of agriculture*. Conférence : Biomass for energy and industry. Orléans.

Benjamin C. (1996). *Emploi et pluriactivité dans les exploitations agricoles. Analyse théorique et application au cas Français*. Economica, Paris. 197p.

Bertrand N. (1996). *Ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territorial*. Thèse, Grenoble II. 320p.

- Bonny S.** (1995). *Les conditions de l'efficacité dans la production agricole*. In *L'agriculteur et son milieu*. Dunod. Paris, 189p.
- Bourdieu P.** (1980), *Le capital social ; notes provisoires*. Actes de la recherche en science sociales. N°31, Paris.
- Boutillier S. et Uzunidis D.** (1998). *De l'entrepreneur héroïque à l'entrepreneur socialisé les métamorphoses de la petite entreprise*. Cahiers d'Economie de l'Innovation. n°8.
- Boutillier S. et Uzunidis D.** (1999). *La légende de l'entrepreneur. Le capital social de l'entrepreneur ou comment vient l'esprit d'entreprise*. Alternatives Economiques-Syros. Paris. 153p.
- Braudel F.** (1986). *L'identité de la France*. Arthaud Flammarion, Paris. 367p.
- Carroll A.B.** (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. Academy of Management Review. 4/4, 1979, p497-505.
- Carter S.** (1996). *The indigeneous rural enterprise : Characteristics and change in the british farm sector*. Revue Entrepreneurship and Regional Development, n°8, p345-358.
- Cohen J.R.** (1995). *L'agriculteur et les services ruraux*. In *L'agriculteur et son marché*. Dunod, Paris. 192p.
- Daft RI & Weick KE** (1984). *Toward a model of organisations as interpretation systems*. Academy of Management Review. 9,2. 284-295.
- Debray C** (1997). *Structures et stratégies de l'hypogroupe* Thèse Sciences de Gestion Montpellier I, 420 P.
- Desreumaux A.** (1993). *Stratégie*. Paris.
- Dulrich.** (1987). *The population perspective : Review, critique and relevance*. Human Relations, Vol 40, n°3.
- Filion L.J.** (1997). *Le champ de l'entrepreneuriat : Historique, évolution, tendances*. Revue Internationale PME, Vol. 10, 2, p129-172.
- Fottorino E.** (1989). *La France en friche*. Lieu Commun, Paris. 208p.
- Fourcade C.** (1991). *Petite entreprise et développement local*. ESKA.
- Granovetter O.** (1995). *Economic action and social structure : the problem of « embeddedness »*. American Journal of Sociology. 91 (3).
- Graphagri** (1999). *L'agriculture, la forêt et les IAA*.
- GREPME** (1997). *Les PME ; bilan et perspectives.*, 2^{ème} édition, Economica. Boucherville, Québec. 364 P.
- Guilhon A.** (1993). *Etude de la relation changement organisationnel et investissement intellectuel dans les PME*. Thèses Sciences de Gestion. Montpellier I.
- Hamel G** (1996). *Strategy as revolution*. Harvard Business Review, 4.
- Hervieux B.** (1993). *Les champs du futur*. Ed François Bourin. Paris. 172p.
- Hofer C. & Schendel D.** (1978). *Strategy formulation : analytical concepts*. West Publishing Company. Cité par Thevenard Catherine. In Actes des XIV^{èmes} journées nationales des IAE, Nantes, 1998. Tome 3. Marketing, stratégie et organisation. Presses Académiques de l'Ouest. Nantes 1998. 695p.
- Julien P.A., Marchesnay M.** (1996). *L'entrepreneuriat*. Economica. Paris. 112p.
- Lacombe P.** (1998). *Les agriculteurs dans la société : Quelles fonctions ? Quels métiers ?* In *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*. Miclet, Sirieix, Thoyer, Editeurs. Economica, Paris. 371p. P11-47.
- Lagarde V.**, (2004), *Influence du profil du dirigeant sur le type de diversifications en petite entreprise. Application au cas agricole*, Thèse en Sciences de Gestion, Faculté de Droit et des Sciences Economiques de Limoges, 420p (+ annexes),
- Lagrange L.** (1994). *Stratégie et entreprises alternatives : problématique, concepts, méthodes*. ENITA Clermont Ferrand. Chaire Economie Agroalimentaire. Document de travail. Non publié. 71p.
- Lagrange L. et Lelièvre J.** (1994). *Evolution d'un échantillon d'exploitations agricoles atypiques. 1981-1991. Enseignement et perspectives*. Document de travail. ENITA de Clermont Ferrand. Chaire agroalimentaire. 96p.

- Lawrence PR. et Lorsch JW.** (1973). *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*. Paris. les Editions d'Organisation.
- Lorvellec L.** (1994) in : *La diversification en agriculture, aspects juridiques*. Couturier I. ; L'Harmattan, Paris; 500p, p8.
- Mallein P. Cautrès B.** (1990); *Etude sur les profils de valeurs en agriculture – TPR Rhone-Alpes*. Grenoble. 24p. (Première version).
- Mallein P. et Cautrès B.** (1992). *Enquêtes auprès des chefs d'exploitations agricoles en Auvergne, limousin et Rhône-Alpes. Typologie des profils de valeur en agriculture*. TPR Grenoble, 190 p.
- Marchand J.** (1982). *Les activités complémentaires des agriculteurs en montagne*. Tome 1. INARM. Marmilhat. 78p.
- Marchesnay M** (1986). *La stratégie*. Paris, Chotard. 1986
- Marchesnay M** (1998). *L'entrepreneuriat rural en quête de légitimité*. In *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*. Economica, Paris. 371p. P 199- 220.
- Martinet, A.C.** (1983). *Stratégie*. Vuibert gestion, Paris.
- Mazoyer M.** (2002). In : *Larousse agricole. Le monde Paysan au XXIe siècle*. Larousse. Paris. 768p.
- Miclet G, Sirieix L, Thoyer S.** (1998). *Agriculture et alimentation en quête de nouvelles légitimités*. Economica, Paris. 371p.
- Montlibert C. (de)** (1996). *Evolutions, mutations et perspectives de l'agriculture du pays de Bouxwiller*. Thèse sociologie rurale, Strasbourg II, 398p.
- Muller P.** (1985). *Un schéma d'analyse des politiques sectorielles*. Revue Française de Science Politique. Avril 1985. P167.
- Muller P.** (1987); *Un métier né de la crise, exploitant rural*. Sociologie du travail, n° 4, p459-475.
- Muller P.** (1991). *Vers une agriculture de services*, Economie Rurale, n°202-203, mars-juin. P 67-70.
- Penrose E.** (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford. Basic Blackwell.
- Peteraf MA.** (1993). *The conerstones of competitive advantage : a resource-based view*. SMJ. Vol 14, p179-191.
- Porter ME.** (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Economica. Paris.
- Porter ME.** (1986). *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Interéditions, Paris, 647p.
- Rastoin JL, Vissac-Charles V.** (1999). *Le groupe stratégique des entreprises de terroir*. Revue Internationale PME. PU. du Québec. N°1-2, 1999. Numéro spécial Entrepreneuriat rural.
- Salais R et Storper M.**(1993). *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*. Edition de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris, 467p.
- Schumpeter J.** (1983), *Théorie de l'évolution économique*, Paris Dalloz, 371p.
- Servolin C** (1989). *L'agriculture moderne*. Seuil. Economie. 318p. p53.
- Sethi J.P.** (1979). *A conceptual framework for environmental. Analysis of social issues and evaluation of business response patterns*. Academy of Management Review. Jan.
- Sireix L.** (1998) *Mieux comprendre le choix des produits alimentaires par le consommateur : un enjeu pour l'agriculture et l'industrie agro-alimentaire*. In Miclet et al 1998. P 109-132.
- Smith N.R.** (1967). *The entrepreneur and his firm : The relationship between type of man and type of company*, Bureau of Business and Economic Research, Michigan State University, East Lansing.
- Soriano V.** (1985). *Choisir, réussir son élevage. Ou le roman de la technique et de la passion*. CFPPA Rennes le Rheu. / Mission technique BAP. 70p.
- Varies Autores** (1990-91). *Entreprise : la vague éthique*, Projet, n°224, hiver.
- Weik Ke** (1969). *The social psychology of organising*, New York ; Mc Grow Hill, 2^{de} ed.
- Wernerfelt B.** (1984). *A Resource-Based View of the firm*. Stratégic Management Journal, vol 5, p171-180.